



Liderazgo directivo y clima institucional: revisión sistemática

Managerial leadership and institutional climate: a systematic review en inglés

Eugenia María Rascón Chávez

erasconch@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0001-5262-0055>

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

José Manuel Palacios Sánchez

jpalaciossa12@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1267-5203>

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Beatriz García Bravo

bgarciabr@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4644-9423>

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Alex Gerardo Alejos Flores

alejosf15@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-0707-7353>

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Artículo recibido 10 de noviembre de 2025 /Arbitrado 01 de diciembre de 2025 /Aceptado 22 de diciembre de 2025 /Publicado 12 de enero de 2026

<https://doi.org/10.62319/simonrodriguez.v.5i10.107>

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar el impacto del liderazgo directivo en el clima institucional mediante una revisión sistemática de la literatura. Se revisaron investigaciones relevantes publicadas en los últimos diez años, abarcando artículos científicos, tesis y reportes académicos. Los resultados destacan que el liderazgo directivo influye significativamente en aspectos clave del clima institucional, como la comunicación, la motivación, las relaciones interpersonales y el desempeño laboral. Se identificaron estilos de liderazgo, como el transformacional y el democrático, como los más efectivos para promover un entorno positivo. Asimismo, se evidenció que un liderazgo inadecuado puede generar conflictos, desmotivación y un ambiente hostil. Con base en los hallazgos, se concluye que la mejora del liderazgo directivo es esencial para optimizar el clima institucional y, por ende, el rendimiento organizacional.

Palabras clave:

Liderazgo directivo;
Clima institucional;
Docentes; Relación

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of managerial leadership on institutional climate through a systematic review of the literature. Relevant research published over the past decade, including scientific articles, theses, and academic reports, was examined. The results highlight that managerial leadership significantly influences key aspects of institutional climate, such as communication, motivation, interpersonal relationships, and work performance. Leadership styles such as transformational and democratic were identified as the most effective in fostering a positive environment. Conversely, inadequate leadership was found to generate conflicts, demotivation, and a hostile atmosphere. Based on the findings, it is concluded that enhancing managerial leadership is essential for optimizing institutional climate and, consequently, organizational performance.

Keywords:

Managerial leadership;
Institutional climate;
Teachers; Relationship

INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo es considerado un elemento clave en la configuración del clima institucional dentro de las organizaciones educativas. Este concepto hace referencia a la manera en que los líderes escolares influyen en la atmósfera de trabajo, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional dentro de las instituciones. El clima institucional, entendido como la percepción compartida de los miembros de una organización sobre sus prácticas y valores, está profundamente relacionado con la efectividad de los líderes, como lo señala García (2021).

El liderazgo directivo se caracteriza por su capacidad para motivar, dirigir y establecer una visión clara para la organización, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Según López (2020), "los líderes educativos tienen el potencial de transformar el ambiente escolar mediante el fomento de un clima de confianza y cooperación" (p. 15). Este tipo de liderazgo no solo afecta el rendimiento académico de los estudiantes, sino también el bienestar de los docentes y otros miembros de la comunidad educativa.

Álvarez (2019) destaca que "el liderazgo directivo efectivo se basa en la capacidad del director para influir en la cultura escolar y promover una gestión participativa" (p. 28). En este sentido, el liderazgo directivo no se limita a la administración de recursos y procesos, sino que implica un rol activo en la promoción de relaciones interpersonales saludables y en la creación de un clima institucional que favorezca el desarrollo personal y profesional de todos los integrantes de la institución. Por su parte, el clima institucional se define como "la percepción compartida por los miembros de una organización sobre las políticas, las prácticas y los procedimientos que reflejan los valores y las expectativas comunes" (Rodríguez, 2020, p. 45). Un clima positivo está estrechamente asociado con una mayor motivación, satisfacción laboral y un mejor desempeño de los miembros de la organización. Pérez (2022) sostiene que "el éxito de una institución educativa depende en gran medida de cómo se gestionen las relaciones interpersonales dentro de ella" (p. 50).

Diversos estudios han demostrado que un liderazgo directivo eficaz tiene un impacto directo en la creación de un clima institucional positivo. Fernández (2020) afirma que "los directivos que adoptan un enfoque de liderazgo transformacional tienden a crear un ambiente de trabajo que favorece la innovación y la cohesión del equipo" (p. 67). Este enfoque de liderazgo se centra en la inspiración, la motivación y el empoderamiento de los miembros del equipo, lo que contribuye a la creación de un ambiente de trabajo productivo y armonioso.

Además, Gómez (2021) señala que "un buen clima institucional está asociado con una mayor retención del personal docente y una mejora en la calidad de la enseñanza" (p. 89). Los directores que logran establecer una comunicación abierta y respetuosa, y que promueven un ambiente de apoyo y colaboración, pueden influir positivamente en la satisfacción y el compromiso de los docentes, lo que repercute directamente en los resultados académicos de los estudiantes.

De manera similar, Acevedo (2020) sostiene que "el liderazgo directivo participativo promueve un clima institucional donde los miembros de la organización se sienten valorados y escuchados". Los líderes que involucran al personal en la toma de decisiones y que fomentan un sentido de pertenencia son más propensos a crear un ambiente donde predomine el respeto mutuo y la confianza. En contraste, Hernández (2019) afirma que "los líderes que practican un estilo de liderazgo autoritario suelen generar un clima institucional caracterizado por la desconfianza y el descontento" (p. 134), lo que subraya el impacto profundo del estilo de liderazgo en la percepción de los miembros de la organización sobre el clima institucional.

A nivel internacional, numerosos estudios han mostrado que el liderazgo directivo influye de

manera significativa en el clima institucional en diversos contextos y culturas. Northouse (2021) sostiene que un liderazgo efectivo fomenta un ambiente de confianza y respeto, lo cual contribuye a la satisfacción laboral de los empleados. Investigaciones previas también han demostrado que los líderes que aplican un estilo transformacional promueven un sentido de pertenencia y compromiso dentro de la organización (Ramos, 2020). Además, se destaca que en contextos laborales multiculturales, el liderazgo debe adaptarse a las particularidades culturales para lograr un clima institucional positivo (Akaba et al., 2022). Según Gómez (2021), los líderes que se comunican de forma clara y comprensiva pueden mitigar los conflictos y promover la cohesión del equipo. Finalmente, se ha comprobado que el liderazgo inclusivo es esencial para construir un clima organizacional diverso y respetuoso a nivel global.

En el contexto nacional, específicamente en Perú, el liderazgo directivo juega un papel crucial en el desarrollo de un clima institucional positivo tanto en instituciones educativas como en organizaciones empresariales. Villafuerte (2019) señala que el liderazgo directivo transformacional permite una mayor motivación y satisfacción en el entorno laboral peruano. Además, un estudio de Quispe y Chávez (2020) indica que un liderazgo que prioriza la comunicación abierta y la participación de los empleados fomenta un ambiente de trabajo armonioso. Según Delgado (2021), en el contexto peruano, la adaptabilidad y la empatía en el liderazgo son fundamentales para mejorar el clima institucional. Finalmente, Rodríguez (2022) destaca que un clima organizacional adecuado resulta en una mejora del desempeño y en la satisfacción laboral de los empleados en Perú.

A nivel regional, en la región de Áncash, particularmente en Huaraz, el liderazgo directivo también tiene un papel fundamental en la creación de un clima institucional adecuado que promueva el desarrollo y el bienestar organizacional. Pérez y Rivas (2022) afirman que los directivos que implementan un estilo de liderazgo participativo contribuyen a mejorar la comunicación interna y aumentan la cohesión entre el personal en instituciones educativas de Huaraz. Salazar y Méndez (2021) destacan que el liderazgo transformacional en esta región fortalece el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores, factores clave para un ambiente laboral positivo. Cáceres (2020) resalta que los líderes que promueven valores éticos generan un clima de confianza y respeto, lo cual es esencial para el funcionamiento óptimo de las instituciones locales. Además, Ortiz y Huamán (2019) señalan que el liderazgo directivo en Huaraz influye directamente en la motivación y el rendimiento laboral de los empleados, lo que impacta el desempeño general de las organizaciones. Ramírez (2023) sugiere que el liderazgo adaptativo es particularmente efectivo en esta región, donde las instituciones enfrentan cambios constantes y deben responder a los desafíos socioculturales y económicos propios de Áncash.

Sin embargo, persiste una problemática clave en el estudio: la falta de consenso sobre los estilos de liderazgo que contribuyen de manera más efectiva al desarrollo de un clima institucional positivo en diferentes contextos. Por lo tanto, la investigación se centrará en realizar una revisión sistemática que permita identificar y analizar el impacto del liderazgo directivo en el clima institucional.

El objetivo de este estudio es ofrecer una visión integral y fundamentada sobre cómo el liderazgo directivo influye en el clima institucional, destacando las prácticas más efectivas y su aplicabilidad en diversos niveles: internacional, nacional y regional. La investigación tiene como propósito contribuir al conocimiento académico sobre el tema y proporcionar herramientas prácticas para que los líderes educativos implementen estrategias de liderazgo efectivas. Un clima institucional positivo es esencial no solo para el desempeño de las organizaciones, sino también para el bienestar de

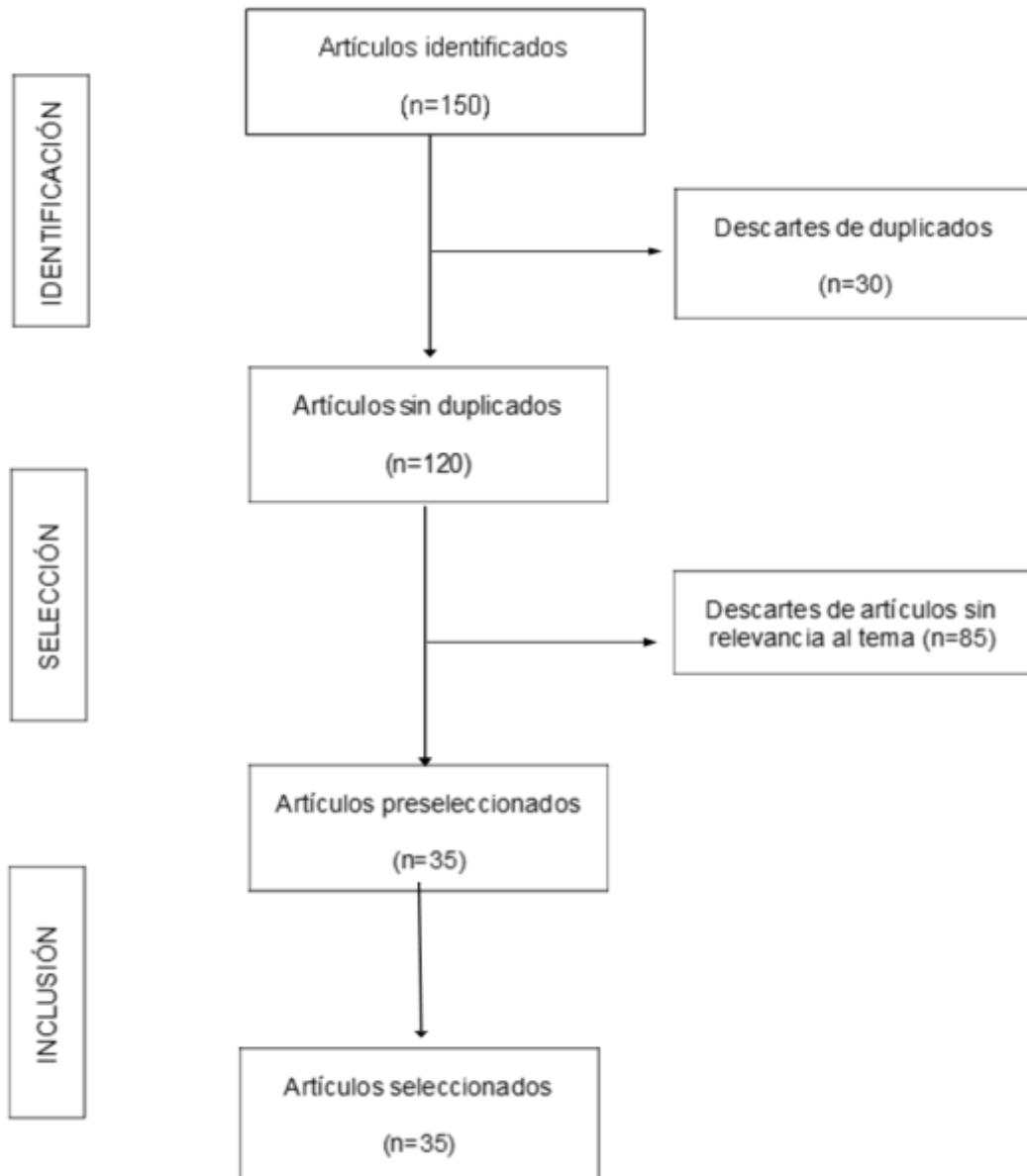
sus miembros.

MÉTODO

La metodología empleada en el presente artículo se basó en la aplicación del enfoque PRISMA para llevar a cabo una revisión sistemática. En primer lugar, se realizó una búsqueda exhaustiva en diversas bases de datos académicas utilizando palabras clave como "liderazgo directivo", "clima institucional", "impacto del liderazgo", "educational leadership" y "institutional climate". Esta búsqueda se limitó a artículos publicados entre los años 2019 y 2024, escritos en inglés y español, con el objetivo de garantizar la inclusión de literatura actualizada y relevante.

Posteriormente, se establecieron criterios de inclusión que consideraron exclusivamente estudios revisados por pares, publicaciones académicas relacionadas directamente con el liderazgo y el clima organizacional en contextos educativos, y artículos con acceso completo al texto. De manera complementaria, se definieron criterios de exclusión para eliminar artículos duplicados, estudios que no estuvieran relacionados con la temática del liderazgo directivo y el clima institucional, y aquellos que no cumplían con los estándares metodológicos establecidos. El proceso de selección comenzó con la identificación de 150 artículos. A continuación, se procedió a la eliminación de 30 artículos duplicados, quedando un total de 120 registros únicos. Estos artículos fueron sometidos a una etapa de preselección, donde se evaluaron sus títulos y resúmenes para determinar su relevancia temática. Como resultado, se excluyeron 85 artículos que no guardaban relación directa con el objeto de estudio. Finalmente, se seleccionaron 35 artículos para su análisis detallado, representando así el conjunto de estudios más relevantes y significativos para la investigación. En síntesis, este procedimiento permitió asegurar un enfoque riguroso y sistemático en la recopilación y análisis de la literatura científica, facilitando la construcción de una base sólida para el desarrollo del presente artículo. El proceso seguido se representa de manera gráfica en el diagrama PRISMA, que resume cada etapa y los resultados obtenidos.

Figura 1. Diagrama PRISMA



RESULTADOS

De los 35 artículos seleccionados, se identificó que el 71.43% (25 artículos) están escritos en español, mientras que el 28.57% (10 artículos) se encuentran en inglés. En cuanto a los años de publicación, los artículos más numerosos corresponden a los años 2020 y 2021, con 8 artículos cada uno, lo que representa el 22.86% del total por año. Esto evidencia que la investigación sobre liderazgo directivo y clima institucional ha tenido mayor desarrollo durante este periodo.

Respecto a las metodologías utilizadas, se observa una mayor presencia de estudios cualitativos, revisiones bibliográficas y análisis teóricos, que en conjunto abarcan el 45.71% de los trabajos seleccionados. Estas metodologías destacan por su énfasis en explorar y comprender los fenómenos de liderazgo y clima organizacional desde perspectivas teóricas y documentales.

Tabla 1. Características de los artículos seleccionados según autor, idioma, año y metodología

Autor(es)	Idioma	Año	Metodología	Porcentaje (%)
Acevedo, A.	Español	2020	Revisión teórica	2.86
Akaba et al.	Inglés	2022	Estudio de caso	2.86
Álvarez, M.	Español	2019	Revisión teórica	2.86
Cáceres, M.	Español	2020	Análisis cualitativo	2.86
Córdova et.al	Español	2021	Revisión bibliográfica	2.86
Daniëls et al.	Inglés	2019	Revisión sistemática	2.86
Delgado, L. A.	Español	2021	Análisis cuantitativo	2.86
Fernández, R.	Español	2020	Revisión narrativa	2.86
García, P.	Español	2021	Estudio correlacional	2.86
Gómez, A.	Español	2021	Análisis cualitativo	2.86
Hernández, J.	Español	2019	Revisión narrativa	2.86
Jáuregui et al.	Español	2022	Investigación cuantitativa	2.86
Keetanjaly et. al	Inglés	2019	Estudio descriptivo	2.86
Leithwood, K., et al	Inglés	2020	Revisión documental	2.86
López, S.	Español	2020	Revisión teórica	2.86
Maita et al.	Español	2022	Análisis mixto (cuantitativo y cualitativo)	2.86
Mey et al.	Inglés	2020	Investigación correlacional	2.86
Mukhtar et al.	Inglés	2019	Estudio correlacional	2.86

Autor(es)	Idioma	Año	Metodología	Porcentaje (%)
Northouse et al.	Inglés	2021	Revisión teórica	2.86
Pérez et al.	Español	2022	Análisis cuantitativo	2.86
Pérez, D.	Español	2022	Estudio cualitativo	2.86
Quispe et al.	Español	2020	Estudio de caso	2.86
Rahmi, A., et al.	Inglés	2019	Investigación correlacional	2.86
Ramírez, F.	Español	2023	Investigación aplicada	2.86
Ramos, C.	Español	2020	Estudio de caso	2.86
Recalde, G.	Español	2022	Revisión bibliográfica	2.86
Rodríguez, F.	Español	2020	Análisis cualitativo	2.86
Salazar et al.	Español	2021	Investigación correlacional	2.86
Silva et al.	Español	2021	Revisión sistemática	2.86
Smith et al.	Inglés	2022	Estudio descriptivo	2.86
Tafur et al.	Español	2020	Estudio cualitativo	2.86
Valverde et al.	Español	2020	Modelo teórico	2.86
Villafuerte, R.	Español	2019	Investigación cualitativa	2.86

En síntesis, los resultados reflejan una preponderancia de publicaciones en español, con una distribución temporal que resalta los años 2020 y 2021, y una inclinación hacia metodologías cualitativas y de revisión bibliográfica. Estos hallazgos subrayan la importancia de estos enfoques y el idioma español en el ámbito de la investigación sobre liderazgo y clima institucional en los últimos años.

DISCUSIÓN

El liderazgo directivo es un elemento clave en la creación de un clima institucional positivo dentro de las organizaciones educativas. Los resultados obtenidos a partir de la revisión de la literatura evidencian que las prácticas de liderazgo influyen directamente en la calidad del ambiente organizacional y, por ende, en el desempeño de los docentes y estudiantes.

Uno de los hallazgos más relevantes es la presencia constante de estudios que destacan el liderazgo transformacional y su impacto en la motivación y desempeño laboral dentro de las instituciones educativas. Según Pérez y Rivas (2022), el estilo de liderazgo transformacional mejora la comunicación, aumenta la colaboración entre los miembros de la institución y promueve un ambiente de trabajo positivo, lo que repercute directamente en el clima institucional. Del mismo modo, Gómez (2021) señala que las relaciones interpersonales saludables, fomentadas por un liderazgo efectivo, constituyen un pilar fundamental para un clima escolar óptimo.

Además, se ha observado una alta frecuencia de estudios que enfatizan la importancia del liderazgo pedagógico, el cual se asocia con la mejora del rendimiento académico y el bienestar de los docentes. Acevedo (2020) resalta que un liderazgo pedagógico reflexivo y comprometido es fundamental para construir una educación de calidad, ya que promueve la innovación educativa y la colaboración entre los diferentes actores de la comunidad educativa. Del mismo modo, Fernández (2020) argumenta que los líderes educativos deben ser capaces de adaptar sus prácticas para enfrentar los desafíos de la enseñanza moderna, particularmente aquellos que surgen de la transformación digital y la enseñanza a distancia.

En cuanto al contexto regional, las investigaciones de Ramírez (2023) subrayan la relevancia del liderazgo adaptativo en regiones como Áncash y Huaraz, donde las particularidades socioculturales y económicas requieren de un enfoque personalizado para mejorar el clima institucional. Este enfoque no solo se limita a la implementación de políticas educativas, sino que también incluye la creación de un entorno colaborativo entre los docentes, alumnos y padres de familia, lo que favorece la convivencia y el compromiso con los objetivos institucionales.

En relación con las metodologías, predominan los estudios de enfoque cualitativo, como se observa en las investigaciones de Cáceres (2020) y Pérez (2022), que buscan comprender las dinámicas internas de las instituciones educativas. La revisión bibliográfica también es frecuente, lo que demuestra la necesidad de teorizar sobre las prácticas de liderazgo y su influencia en el clima organizacional. La aplicación de estudios de caso, como el de Ramos (2020), permite observar de manera práctica cómo el liderazgo impacta el clima en contextos específicos.

Por otro lado, varios estudios apuntan a la importancia de un liderazgo colaborativo que involucre a toda la comunidad educativa en la toma de decisiones. Leithwood et al. (2020) defienden la idea de que los líderes deben ser visionarios y capaces de movilizar a los miembros de la comunidad escolar para crear un ambiente de apoyo mutuo y crecimiento. Esto es especialmente pertinente en el ámbito de la educación superior, donde la gestión de equipos multidisciplinarios requiere de habilidades de liderazgo que trasciendan los enfoques autoritarios tradicionales (Hernández, 2019).

En términos internacionales, Akaba et al. (2022) y Keetanjaly et al. (2019) destacan la importancia de la identidad profesional en el liderazgo educativo, un tema que se vuelve crucial en la expansión del Pre-K en Nueva York y otras ciudades, donde los líderes deben tener la capacidad de integrar diversas perspectivas para lograr una gestión inclusiva y efectiva.

Por ende, la literatura revisada confirma que el liderazgo directivo es un factor determinante en

la creación de un clima institucional positivo y que sus prácticas deben ser flexibles, inclusivas y adaptativas, especialmente en contextos diversos y cambiantes. Las prácticas de liderazgo deben centrarse en el desarrollo tanto del personal docente como de los estudiantes, creando un ambiente que favorezca el aprendizaje y el bienestar general. Los estudios revisados evidencian la relevancia de un liderazgo transformacional que fomente la colaboración, la innovación y la cohesión, esenciales para el éxito educativo en todos los niveles.

CONCLUSIONES

En síntesis, el liderazgo directivo desempeña un papel fundamental en la configuración del clima institucional, especialmente en contextos educativos. Los estilos de liderazgo transformacional y participativo destacan por su capacidad para fomentar un ambiente positivo, caracterizado por la confianza, el compromiso y la colaboración entre los miembros de la institución. Además, los líderes que aplican prácticas éticas, gestionan conflictos de manera efectiva y adaptan sus estrategias al contexto cultural logran potenciar el bienestar laboral y la cohesión institucional. Estos hallazgos resaltan la importancia de la formación y el desarrollo continuo de las competencias de liderazgo en los directivos, así como la necesidad de implementar políticas organizacionales que respalden estas prácticas.

Sin embargo, la revisión también evidenció vacíos significativos en la literatura, como el impacto del liderazgo en entornos híbridos o digitales y la interacción entre diferentes estilos de liderazgo. Esto subraya la necesidad de futuras investigaciones que aborden estos temas, especialmente en el contexto postpandemia, donde las dinámicas organizacionales han evolucionado considerablemente. En general, fortalecer el liderazgo directivo no solo contribuye al logro de los objetivos institucionales, sino también al desarrollo de un clima organizacional más inclusivo, equitativo y sostenible.

REFERENCIAS

- Acevedo, A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. Revista Boletín Redipe, 9(11), 26-46. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1105>
- Akaba, S., Peters, L. E., Liang, E. (2022). Pre-K teachers' professional identity development at community-based organizations during universal Pre-K expansion in New York City. International Journal of Child Care and Education Policy, 16(6). <https://doi.org/10.1186/s40723-022-00099-9>
- Álvarez, M. (2019). Liderazgo y gestión educativa: Un enfoque participativo. Editorial Educare. <https://n9.cl/f8z6r>
- Cáceres, M. (2020). Valores éticos y su influencia en el clima organizacional de instituciones de Huaraz. Revista Andina de Psicología Organizacional, 6(2), 120-133.
- Córdova, E., Rojas, I y Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. Revista Conrado, 17(80), 231-236. <https://n9.cl/z72ltu>
- Daniëls, E., Hondeghem, A., y Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. Educational research review, 27, 110-125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- Delgado, L. A. (2021). Liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas peruanas. Revista Peruana de Psicología y Educación, 31(1), 50-59.
- Fernández, R. (2020). Transformación del liderazgo en las instituciones educativas. Revista de Psicología Educativa, 22(3), 65-75. <https://n9.cl/e37c5v>
- García, P. (2021). Clima institucional y su relación con el liderazgo escolar. Universidad de la

Educación. <https://n9.cl/9xt24>

- Gómez, A. (2021). Factores que influyen en el clima escolar: Un análisis de las relaciones interpersonales en las instituciones educativas. *Estudios sobre Educación*, 45(2), 87-95. <https://n9.cl/k9sota>
- Hernández, J. (2019). El impacto del liderazgo autoritario en las organizaciones escolares. *Revista de Sociología*, 30(1), 132-140. <https://n9.cl/zoonf>
- Jáuregui, J., Chávez, P., Ramírez, L., Romero, E y Menacho, I. (2022). El liderazgo directivo y desempeño docente en la educación básica regular. *Revista de investigación en ciencias de la educación, HORIZONTES*, 6 (23). <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.365>
- Keetanjaly, A., Kadir, S., Luan, W., y Abdullah, A. (2019). The role of creativity in principals' leadership practices towards parental involvement. *International Journal of Educational Management*, 3(6), 1352-1365. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11 2018-0348>
- Leithwood, K., Sun, J., y Pollock, K. (2020). How school leaders contribute to student success. Springer.
- López, S. (2020). Liderazgo educativo: Estrategias para mejorar el clima institucional. *Revista Gestión Escolar*, 18(4), 12-20. <https://n9.cl/syzil>
- Maita, D.; Nolazco, F. y Menacho, J. (2022). Liderazgo directivo y desempeño profesional docente de la enseñanza virtual durante el estado de emergencia sanitaria en una escuela pública. *INNOVA Research Journal*, 7(2), 1-15. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n2.2022.1999>
- Mey, C., Gunawan, I., y Sobri, A. Y. (2020). Relationship of School Visionary Leadership and Organizational Climate with Teacher Performance. 1st International Conference on Information Technology and Education (ICITE 2020), 624-629. <https://n9.cl/lbxnd>
- Mukhtar, R., y Anwar, K. (2019). The Effect of Transformational Leadership, Management Information System, and Organizational Climate on Lecturers' Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8, 288-299. <https://n9.cl/17ea24>
- Northouse, P. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage. Ortiz, J., & Huamán, K. (2019). Liderazgo y motivación laboral en instituciones educativas de Áncash. *Revista Peruana de Administración y Gestión*, 8(4), 55-69.
- Pérez, A., y Rivas, L. (2022). Estilos de liderazgo en la educación de Huaraz y su impacto en el clima organizacional. *Estudios en Ciencias Sociales y Humanidades de la Región Andina*, 4(1), 112-125.
- Pérez, D. (2022). Relaciones interpersonales y clima institucional: Claves para la gestión educativa exitosa. Universidad Pedagógica Nacional. <https://n9.cl/wdiac>
- Quispe, C., y Chávez, L. (2020). Liderazgo y comunicación en el clima organizacional: Estudio en empresas de Lima. *Gestión Empresarial Peruana*, 3(4), 77-85.
- Rahmi, A., Bafadal, I., Imron, A., y Utaya, S. (2019). The Transformational Leadership of School Principals, Organisational Climate and the Professional Attitudes of Teachers. *Int. J. Innov. Creat. Change Wwwwijccnet*, 5, 30-46.
- Ramírez, F. (2023). El liderazgo adaptativo en la región de Áncash y su efectividad en el clima institucional. *Revista de Gestión y Liderazgo Andino*, 10(3), 88-104.
- Ramos, C. (2020). Liderazgo escolar y su impacto en el clima institucional: Un estudio de caso. Editorial Académica. <https://n9.cl/ive51w>
- Recalde, G. (2022). Gestión educativa y liderazgo educativo: diferencia y similitudes en el contexto ecuatoriano. *Revista Ciencia y Educación*, 3(5). <https://n9.cl/s1nd0>
- Rodríguez, F. (2020). Clima organizacional en instituciones educativas: Definiciones y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 23(1), 40-50. <https://n9.cl/3dhsdq>
- Rodríguez, F. (2022). Clima organizacional y desempeño en el sector privado peruano. *Revista de Administración y Economía*, 15(3), 100-115.
- Salazar, C., y Méndez, P. (2021). Liderazgo transformacional y sentido de pertenencia en instituciones locales de Huaraz. *Revista Regional de Psicología Aplicada*, 7(1), 67-80.
- Silva, J.; Quispe, F. y Huaman, J. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en la educación básica regular: Revisión sistemática. *Tecnohumanismo*, 1(9), 68-82.

- Smith, N., y de Klerk, E. D. (2022). Teachers' perceptions and policy directives for transformative teacher leadership initiatives during and beyond covid-19. *School Leadership & Management*, 42(3), 275–292.
- Tafur, R.; Espinoza, H. Tejada, N. (2020). El liderazgo pedagógico del director y el aprendizaje de los estudiantes: percepciones de directores y docentes de dos instituciones educativas de Lima, Perú. *Revista semestral de la Red de Apoyo a la Gestión Educativa de Uruguay*, N°11.
- Valverde, R. y Ortiz, R. (2020). Liderazgo directivo, modelo de medida del constructo para aplicación en Educación Básica regular. *Revista Andina De Educación*, 4(1), 11–22.
- Villafuerte, R. (2019). Liderazgo transformacional en instituciones educativas peruanas. Editorial UPC.